
إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



السنة الأولى
العدد السابع
فبراير
(شباط)
١٩٩٣

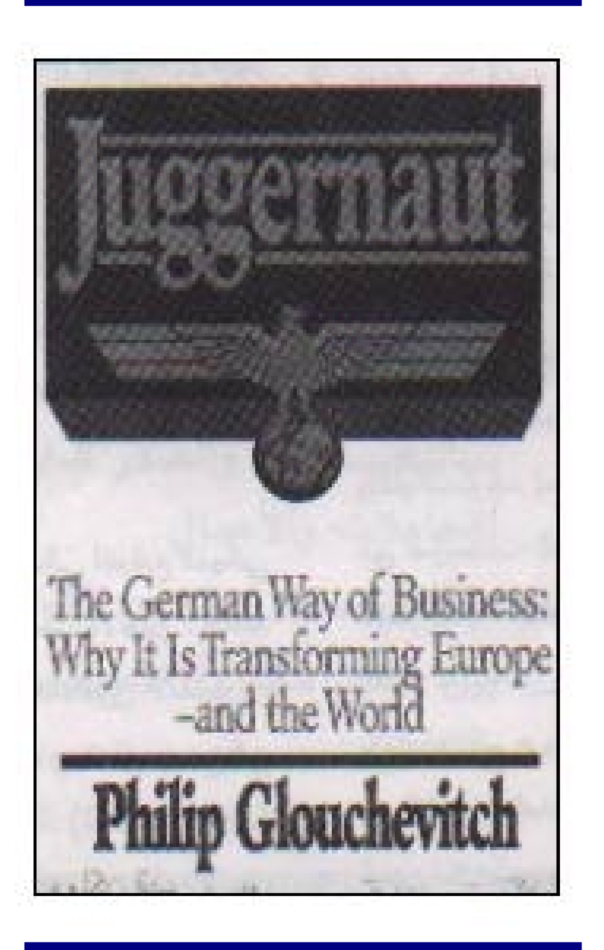
www.edara.com

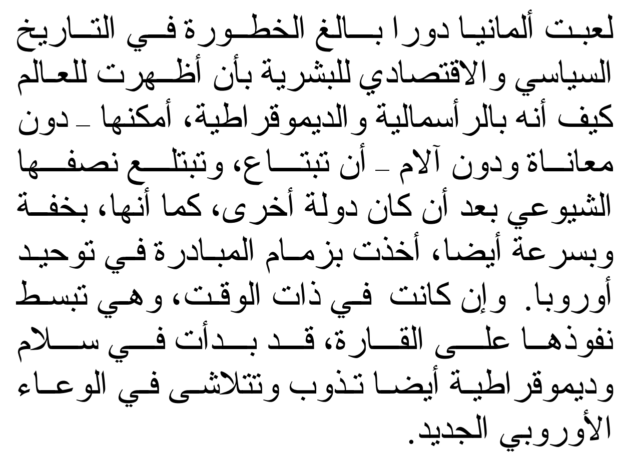
إدارة ألمانية

القوة الجارفة

الإدارة الألمانية تكتسح أوربا والعالم

تأليف: فيليب جلاوشفتش




لعبت ألمانيا دورا بالغ الخطورة في التاريخ السياسي والاقتصادي للبشرية بأن أظهرت للعالم كيف أنه بالرأسمالية والديموقراطية، أمكنها ـ دون معاناة ودون آلام ـ أن تبتاع، وتبتلع نصفها الشيوعي بعد أن كان دولة أخرى، كما أنها، بخفة وبسرعة أيضا، أخذت بزمام المبادرة في توحيد أوروبا. وإن كانت في ذات الوقت، وهي تبسط نفوذها على القارة، قد بدأت في سلام وديموقراطية أيضا تذوب وتتلاشى في الوعاء الأوروبي الجديد.

أثناء ١٩٩١ امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوروبية تبلغ قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك، وضخ إلى هذه الدول صادرات تبلغ ٣٦٠ ألف مليون. وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث حجم الصادرات وتأتي قبل اليابان (وباستثناء بعض الحالات الخاصة مثل أيرلندا مع بريطانيا أو أسبانيا مع البرتغال فإن ألمانيا تحتل المركز الأول من هذه الوجهة بالنسبة لكل دولة من دول غرب أوروبا) كما أنها تسبق جميع هذه الدول من حيث حجم التجارة مع دول "الكوميكون" السابقة. أي دول شرق أوروبا.

وليس في أوروبا كلها دولة لديها بنية سفلى تعادل ما لدى ألمانيا. خذ الطرق السريعة مثلا: أغلب الناس يتصورون ألمانيا على أنها شبكة من الـ "أوتوبان" تمرق فوقها سيارات البورش والمرسيدس بسرعة ٢٢٠ كم/ساعة، وهو تصور لا يبعد كثيرا عن الحقيقة. لكن هذا لا يأتي على حساب وسائل النقل الكثيف كما حدث في الولايات المتحدة، وقد بذلت الحكومة الألمانية قدرا هائلا من الاستثمار في بناء منظومة للنقل السريع بالسكة الحديد لكي لا تتخلف في هذا المضمار عن فرنسا أو اليابان.

ولا يعني ذلك أن ألمانيا لا تعاني مشكلات، فقبل أن تضم إليها نصفها الشرقي كان معدل البطالة ٦% أثناء الثمانينيات، وهو أدنى بقليل من متوسط الـ ٧% في أمريكا، وإن كان المتعطلون في ألمانيا يتلقون معونة أفضل مما لدى الولايات المتحدة وهو ما دفع ألمانيا إلى إغراء الأتراك واليوغوسلاف والرومان والتشيكيين والبولنديين، بالمنح السخية لكي يعودوا إلى بلادهم ويجنبوها الإعانات الباهظة. وقد أدى توحيد ألمانيا إلى مزيد من المعاناة من مشكلات البطالة وغيرها، فقد كانت النسبة ١٧% في ألمانيا الشرقية في ١٩٩٢، كما ظهرت الحاجة إلى إعادة بناء تلك الصناعات المتخلفة في النصف الشرقي.

إدارة الأعمال على الطريقة الألمانية

على السطح، تبدو أمريكا وألمانيا واليابان أمما متشابهة، والأمم ليست هي التي تصنع الازدهار، بل الشعوب ورجال الأعمال..ومن هنا فإن التشابه مظهري بحت، والنمط الأمريكي في الرأسمالية هو مجرد واحد من الأنماط، وبرغم أن المراقبين في أمريكا وأوروبا قد بهرهم ضوء الشمس المشرقة في اليابان، وخطف أبصارهم، فإن تراث اليابان وتقاليدها يجعلانها غير قادرة على التكيف مع الممارسات الغربية في دنيا الأعمال. أما النمط الألماني فمتميز جدا هناك "إجماع شامل يأتي من خلال مشاركة العمال، والتفاوض الجماعي والضمان الاجتماعي" فيما يقول أحد الخبراء، وهكذا فإنه يمكننا القول بأن هناك ثلاثة أنماط للرأسمالية: الياباني، والأمريكي، ثم الألماني الأوروبي. هذا الأخير يتضح فيه بصفة خاصة الحس بالاهتمام بالعاملين من جانب المجتمع ككل، والقيمة العالية والمكانة الرفيعة لفرص العمل وتوفير الوظائف، هذا هو الجانب الإنساني الذي كثيرا ما تغفله الرأسمالية الأمريكية.

العاشر من مايو ١٩٤٥ ـ اليوم التالي للتوقيع النهائي على اتفاقية الهدنة مع الحلفاء..يسميه الألمان: ساعة الصفر، بداية كل شيء من جديد، البناء فوق الأنقاض. بكل تأكيد، كان الفضل في النجاح الذي تحقق يرجع إلى الإصلاحات التي أدخلها وزير الاقتصاد (لودفيج ايرهارد) الإصلاح النقدي، ثم تحرير الاقتصاد، ولكن الذي لا يقل أهمية عن هذين هو أن الألمان لم يفقدوا أبدا إحساسهم القوي بالمسئولية الاجتماعية.

لكي نستطيع أن نفهم ما يجري في دنيا الأعمال الألمانية اليوم، لا بد لنا من العودة إلى الحقبة التي عاشها الألمان بعد الحرب مباشرة، وتأمل أنماط "رجال الساعة الأولى"، طليعة رجال الأعمال الذين صعدوا من خلال التراب والأنقاض، أمثال "فيرنر أوتو" الذي أنشأ سنة ١٩٤٩ مؤسسة "أوتو فيرساند" التي تقف اليوم على قمة البيوت العالمية التي تعمل بالكتالوج وتوصيل الطلبات بالبريد، والتي يصل حجم مبيعاتها الآن إلى ٢٠ ألف مليون مارك، وتفوق في ذلك نظيرتها الأمريكية "سيرز" "فيرنر أوتو". اجتاز الثمانين وما زال حتى الآن في قمة النشاط، يقول "أوتو" معلقا على أسلوب الكتالوج والتوزيع البريدي: في متجر الأحذية، الزوج الذي لا يعجب الزبون يعاد ببساطة إلى الرف، ولكن في حالة توصيل الطلبات بالبريد لابد من الحرص على ألا توجد إلا الأصناف التي سوف تباع، لأن إرجاعها معناه تحمل تكلفة الشحن مرة أخرى. إن النجاح - كما يراه ـ لا يتوقف على معالم المجتمع ولا البرامج الحكومية ولا الأساليب الإدارية وعلى على التمويل المتطور..إنه يأتي من صنع وتسويق المنتجات التي يريد الناس شراءها والتي يوجد لديهم الحس بوجودها عندما تتوفر لديك.

معالم الإدارة الألمانية

كل شيء في دنيا الأعمال الألمانية ـ من أسلوب الألمان في ممارسة الإدارة داخل الشركة إلى البيئة التي تعيش هذه الشركات بداخلها ـ كل شيء يتسم ببنية صارمة محكمة تسبب الإحباط لمن لا

ينتمون لهذه البيئة. لعلها نزعة متأصلة لدى الألمان، نزعة إلى النظام المحكم، ولعلها تاريخ هذا البلد، بما يمتلئ به من اضطرابات وتقلبات توجد إحساسا بالذعر من المجازفة. يتمثل ذلك في المؤسسات التي تمثل النمط السائد: هوكست، باير، حيث البنية التنظيمية لها خواص وظيفية وعلمية، وحيث ينتظر المرؤوسون من رؤسائهم الوضوح القاطع بشأن ما يريدونه. المرح والفكاهة أمور نادرة، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة هي أيضا كذلك، والألمان يجاهدون ليغيروا كل شيء ويتغلبوا على العقبات من أجل التوافق مع الخطة الموضوعة. الألقاب والدرجات المهنية مقدسة، دكتور شميث سيظل دكتور شميث، على بطاقته وعلى مكتبه، وإذا جلست عشر سنوات على مكتب مواجه له فإنه يظل دكتور شميث. الوقت يدار كما لو كان سلعة ثمينة. القوانين صارمة هي أيضا، القانون التجاري والمدني، قوانين الشركات وقوانين العمل، فإذا لم يجد الألمان نصا قانونيا واضحا فإنهم يترددون ثم يقبعون في أماكنهم. وهكذا فإن ابتلاع الشركات أو الانقضاض عليها أمر غير معروف في ألمانيا. وقد بدأ الأمريكان يتعلمون هذا من أوروبا، من أمثلة ذلك القوانين التنظيمية التجارية التي تحدد حقوق المشترين والبائعين والتي صدرت في بعض الولايات، ولكن الطريق ما يزال بعيدا أمامهم لكي يتساووا مع نظرائهم من الأوروبيين. وتتسم الرأسمالية الألمانية بدرجة من الانضباط هي أيضا يمكن إرجاعها إلى الخوف من الاضطراب، عندما يضطرب السوق في أمريكا فإنه يترك لشأنه ليتحكم في كل شيء، شركات تصعد وأخرى تهبط ولكن السوق تظل باقية. أما الألمان فيسحبون أنصبتهم من السوق ويعملون إلى حد ما على الإبقاء على الوضع القائم. للبنوك نفوذ وسيطرة لا مثيل لهما.

أما أنصبة الشركات في الشركات الأخرى فهي في الحد الأدنى، أي مجرد ما يكفي للاحتفاظ بشيء من النفوذ وليس للإحساس بالخطر، والقانون لا يسمح للشركات بأن تسترد الأسهم التي تطرحها إلا في حدود ضيقة.

ويعتز الألمان كثيرا **بالمعارض التجارية**، معرض الخريف في فرانكفورت يحوي كل أنواع السلع الاستهلاكية، وعمره ٧٥٠ سنة وبذلك فهو أقدم معرض تجاري في العالم. وتتمتع الجمعيات الصناعية والتجارية بأهمية ونفوذ لا مثيل لهما في الولايات المتحدة أو غيرها من الدول، وهي تشارك النقابات في هذه السطوة، ومن أمثلتها مواعيد إغلاق المحال التجارية والتي لا يجرؤ أحد على مخالفتها.

والألمان كمستهلكين، يصرون على أعلى درجات الجودة، وكمنتجين، يعدون أنفسهم وينظمون صناعاتهم بحيث تفي بهذا المطلب. أدنى خدش في جسم البورش أو الفولكس فاجن معناه رحلة إلى ورشة الإصلاح. والنظام المحاسبي الألماني يمكن من سرعة الإهلاك الدفتري للمعدات وبالتالي من التجديد الدائم وإحلال أحدث معدات الإنتاج محل ما يتوفر منها، ثم هناك وجه آخر لهذه المسألة..

برغم ما تتميز به الصناعة والأعمال في ألمانيا من دقة التنظيم وصرامته، فإن شيئا غامضا يستعصي على الفهم، يحيط بالشركات والمؤسسات، فهي تبنى بحيث تشجع تكوين رأس المال بطريقة تمكنها من تكديس موارد طائلة من المال تختفي في طي الكتمان، هذا في أوقات الرخاء على الأقل .. وعندما تسوء الأحوال، فإن هذه الشركات تجد ما

لقد قامت معجزة الصحو الاقتصادي في ألمانيا على ثلاث دعائم:

- **مهارات رفيعة المستوى لدى العمال الصناعيين.**
- **أخلاق ومبادئ تتسم بالصلابة والحذر في المعاملات والأعمال.**
- **نظام مصرفي شديد القوة وإن يكن مثيرا للعجب والتساؤل.**

تركن إليه.

وبمقتضى قوانين المحاسبة الألمانية، فإنه يمكن للشركات أن تزيد كثيرا من المخصصات وأن تسرع بالإهلاك في ميزانياتها بحيث تبدو أرباحها أضأل ما يمكن. ومن الأمثلة الشهيرة: "دويتش بانك"، الذي يقال أنه حالو أن يدرج قيمة ناطحة السحاب التي اتخذها مقرا عند افتتاحه بمارك ألماني واحد. وكان تبرير ذلك أن هذا المبنى أقيم ليكون مقرا للبنك وبذلك فلا قيمة له لأي جهة أخرى وبالتالي فهو لا يساوي شيئا! حتى لو لم تصح هذه القصة، ولو كانت مجرد "نادرة" فالحقيقة التي لا تنكر هي أن النظام المحاسبي الألماني معد بحيث يمكن إنقاص الدخول القابلة للتوزيع على حملة الأنصبة والتي تخضع للضريبة، إلى أدنى حد ممكن.

الألمان من أكثر الناس حرصا على خصوصية أعمالهم والاحتفاظ بسرية ما يريدون له أن يبقى سرا.

قلب ألمانيا وروحها:

(ميتل ستاند)

إذا أردت أن تعرف السر في النجاح الذي يحققه الألمان في الصناعة والتجارة والأعمال، قم بجولة خلال منطقة "شفابيا"، المنطقة التي تحيط بمدينة "شتوتجارت"، الموطن الروحي لما يسمى "ميتل ستاند" الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط التي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الألماني. "ميتل" يعني متوسط. يقول المثل السائر هناك أن مواطن "شفابيا" يبني بيته بنفسه، وإذا توفر لديه مزيد من المال فإنه يبني بيتا آخر، ويرمز ذلك لكونه يريد أن يكون حرا في ماله ونشاطه، لا يريد مالا من غيره ولا نفوذا في دنياه الخاصة من مصدر خارجي، ممن يمثلون هذه الروح أفضل تمثيل "روبرت بوش" مخترع شموع الاحتراق التي ما تزال تحمل اسمه، والذي أسس شركة "بوش" سنة ١٨٦٦، هذه الشركة أصبحت اليوم رقم ٩ بين كل شركات ألمانيا من حيث الحجم، ولم تعد "ميتل" ولكن روح الابتكار التي أرساها "روبرت بوش" ماثلة فيها ومعها أيضا فلسفته في الأعمال "فقدان المال أهون من فقدان الثقة"، كان "بوش" يعد عماله جزءا من أسرته، وعندما أرسى سنة ١٩٠٦ مبدأ يوم العمل الذي لا يزيد على ثماني ساعات ونشره في مصانعه، أسماه رجال الصناعة "بوش الأحمر". وقد كان هنري فورد هو الذي زاد أجور عماله في أمريكا لكي يصبحوا زبائن لمصانعه يشترون سياراتها، لكي يدعم تلك الصناعة. أما بوش فقد صعد بفلسفته إلى ما وراء ذلك، أقام مشروعات لإسكان عماله وتوفير العلاج لهم ولأسرهم.

هذا الاصطلاح "ميتل ستاند" يعني "الشركات المتوسطة الحجم"، ولكن "الطبقة الوسطى" تعبير أكثر دقة. وقد تجد شركة تزيد مبيعاتها على ألف مليون مارك ويعمل بها آلاف من الناس، من النوع الذي يسميه الأمريكان شركات "النمو"، ولكن صاحبها يفاخر بكونها "ميتل ستاند"، تماما كما يفاخر ٩٥% من الأمريكيين بأنهم ينتمون "للطبقة الوسطى". لأن الفيصل في هذا هو "تقاليد" أو "أسلوب" أو "أخلاقيات" العمل التي تتميز بها الروح الألمانية، والشركة التي ينطبق عليها هذا المصطلح ـ بخلاف الشركة التي لا يظهر وجهها للعموم ـ تقوم على مجتمع صغير يعيش فيه صاحب الشركة والعاملون لديه، في بلدة يعرفه أهلها جميعا، وعمدة هذه البلدة يحضر مناسباتها واحتفالاتها، وتمتد جذورها عشرات وربما مئات السنين في تاريخها، وقد تكون هي شريان الحياة في تلك البلدة، أما غيرها من وحدات الأعمال فسيكون دكان بقالة يعمل به رجل وزوجته، ومخبز، ومحل للغسيل والكي. وطبقا لإحصاءات الحكومة الألمانية قبل التوحيد، فإن الشركات التي لا تزيد قوتها عن خمسمائة فرد ولا تزيد مبيعاتها على مائة مليون مارك، تعطي نصف الناتج القومي الألماني وتوظف ثلثي القوة العاملة ولها الفضل في ثلثي الصادرات، ومع ذلك فإن الألمان يصفون بعض الشركات بأنها "متوسطة" أي "ميتل" مع أنها تقع في نطاق حجم مبيعات ٥٠٠ مليون مارك، بل وقد تصل إلى ألف مليون، وهذه الشركات فخورة بأن تكون كذلك. وصناعة السيارات التي هي أشهر الصناعات الألمانية والتي تتميز بالجودة الرفيعة والخدمة المتميزة تعتمد إلى حد كبير جدا على كفاءة مورديها وجودة منتجاتهم، وأغلب هؤلاء "ميتل".

التقليد الثاني هو تقليد "المكانة المرموقة" ـ الـ "نيش" كما يسمى، السوق التي تحتفظ فيها

الصناعة باسمها ومكانتها وتسيطر عليها في دائرة ما تنتجه. من أمثلة ذلك في الصناعة الألمانية: آلات تشغيل المعادن، ترامف، كارل ماير، فويث. أغلبها يصدر ما يزيد على ٥٠% من إنتاجه لأنحاء العالم حيث يشتهر بالجودة الرفيعة. وهذه النسبة تصل أحيانا إلى ٨٠% و٩٠%، وهذا القطاع الصناعي في ألمانيا يعمل به ١.١ مليون فرد، وهو في ذلك يفوق كل ما عداه بما في ذلك صناعة السيارات.

التقليد التالي هو: الإدارة الخاصة وهي الإدارة التي يمارسها صاحب الشركة. وهي لا تعني أن يمارس التحكم والاستبداد، بل فقط لا شيء يتم إلا بموافقته وهو مع ذلك ينتمي للشركة بقدر ما تنتمي هي له.

يلي ذلك: الالتزام، وهو ما يجعل أصحاب البيوت المتوسطة يتمتعون بهذا القدر من الاحترام هناك، صاحب الشركة يتحمل وحده مخاطر العمل الاقتصادي المستقل، وهو في ذلك يتفوق على المدير الكبير في الشركات الكبرى حيث هو موظف يتقاضى راتبا.

النظام المصرفي

بمقتضى ما يسمى بالنظام المصرفي العمومي أو الشامل، نجد أن البنوك في ألمانيا مسموح لها بأن تمارس كل نشاط مالي يخطر على البال، وهذا هو ما تفعله: تجاري، استثماري، تأمين، إدارة أرصدة ومحافظ، إقراض ... في كل عمل اقتصادي تتمثل البنوك الألمانية وتمسك بكل الخيوط في أصابعها، ويندر أن تجد شركة تسعى لأي نوع من التمويل بخلاف القرض المصرفي المباشر، وجميع البنوك الرئيسية تمتلك أنصبة ضخمة في المؤسسات الصناعية، والمصرفيون يسيطرون حتى على المجالس الإشرافية، ويمكن القول باطمئنان أن البنوك الألمانية تحتل موقعا بالغ القوة في دنيا الأعمال في ألمانيا. "دويتش بانك"، الذي يتصدرها جميعا، يمتلك ٢٨% من أنصبة "ديملر بنز". و١٠% من شركة "اليانز"، رائدة صناعة التأمين، وأيضا ١٠% من شركة إعادة التأمين "ميونيخ ري"، ثم ٢٥% من "كارشتات"، كبرى شركات سلاسل المحال التجارية، ولا يوجد نظير لنفوذ هذا البنك في أي بلد في العالم، بما في ذلك "سيتي بانك" في الولايات المتحدة.

إلا أن أنصبة البنوك في الشركات الصناعية وعضوية رجال البنوك في مجالس الإدارة أو المجالس الإشرافية تنبع من سطوة البنوك أكثر مما هي أداة ممارسة هذه السطوة، فالسبب الحقيقي لما تتمتع به البنوك من نفوذ وقوة هو الروح الألمانية الميالة للسلوك المحافظ في أمور المال والأعمال.

الحرص والادخار من الطبائع الراسخة لدى الألمان، ومنذ نهاية الحرب على الأقل، عمد الألمان إلى وضع أغلب مدخراتهم في ودائع وحسابات توفير بدلا من شراء الأسهم والسندات، وقد بدأ ظهور الاتجاه نحو التحول عن الحسابات الادخارية، ولكن رغم ذلك فإننا نجد حسابات ادخار تعطي فوائد لا تتجاوز ٢,٥% وتتطلب إخطارا قبل السحب بثلاثة شهور، والألمان لديهم ثقة عمياء في البنوك وإيمان بالفوائد المركبة، وتساعد على ذلك سياسة الحكومة في التغاضي عن مخالفات الإقرارات الضريبية فيما يتعلق بالأرباح الناشئة عن فوائد المدخرات، وعندما أصدرت الحكومة سنة ١٩٨٩ ضريبة نسبتها ١٠% على هذه الفوائد تهافت المدخرون على سحب أرصدتهم لإيداعها في بنوك لوكسمبورج مما أدى إلى إلغاء هذه النسبة والبدء في التفكير في نظام ضريبي أصلح منها. وبالنسبة للاقتراض

- **الذي يصنع شخصية الشركة ويحدد ما يسود فيها من تقاليد وممارسات (الناس والبنية). إذا كان الناس يعرفون المنظومة من أسفل لأعلى فهم يدركون عملية التفكير التي تجري فيها.**
- **رئيس أي شركة صغيرة في ألمانيا يرى في نفسه – وبحق – ما يجعله يعادل رئيس ديملر بنز.**

المصرفي فإن ألمانيا قد أصبحت بعد الحرب بلد البنوك التجارية وإن كان هذا قد بدأ يتغير، فالشركات تعتاد بشكل نمطي أن تنشئ علاقة ثابتة مع "بنك منزلي"، ولا تلجأ لأي أسلوب في التمويل خلاف القروض.

يضاف لذلك أن الكثير من الشركات المتوسطة تتخذ شكل شركات تضامن محدودة. وتحدث التشريعات الضريبية أثرها في منعها من التحول إلى شركات عمومية. فإذا ورث شخص مبنى مملوكا لشركة محدودة فإن الضريبة تبلغ(٥-١٠%) من قيمته السوقية، بينما إذا ورث نفس هذا الشخص نصيبا في شركة عامة فإن الضريبية تقع على القيمة الكلية للتركة.

أغلب الألمان يرون أن ما لدى البنوك من سطوة، والدور المسيطر الذي تلعبه في الاقتصاد والصناعة، هما ـ ببساطة ـ الثمن الذي لابد من دفعه من أجل الاستقرار. وبرغم ما لها من قوة ونفوذ فإن البنوك تمارس الحد من سطوتها بين آن وآخر. والواقع أن الكثير مما تملكه البنوك من أنصبة في الشركات الصناعية قد جاءها نتيجة لعمليات الإنقاذ التي تتمثل في قروض تقدمت بها في ظروف قاسية أو حرجة، بعضها جاء في عصر الأزمة في الثلاثينيات، وقد بدأت البنوك تعاني من شركات التأمين. التي بدأت في السنوات الأخيرة تستوعب نسبا كبيرة من المدخرات، هذه المنافسة تضع البنوك في مأزق من حيث أن شركات التأمين من كبريات حلفاء البنوك عندما يأتي الأمر للاستثمار في الأسهم والسندات المدعومة من البنوك.

بالنظر لما تتمتع به البنوك من قوة فإن كبرياتها آمنة من السقوط، ومن الأمثلة على اللوائح التي تحميها من ذلك تلك التي تنص على مستلزمات الحد الأدنى لاحتياطي رأس المال. هذه المستلزمات تشكل رقابة على مقدار القروض التي يمكن تجاوز آجالها من جانب البنوك، وقد كان متوسط المعدل الألماني دائما حوالي ٨% في مقابل ٤% في الولايات المتحدة و١% في اليابان.

إلا أن هذا لا يعني أن البنوك أقداس لا يجوز المساس بها، إنه حتى رجال البنوك، والكبيرة منها بصفة خاصة، يقرون بأن ألمانيا في حاجة إلى أن تطور بنوك الاستثمار وأسواق رأس المال إذا أرادت أن تجر أوروبا وراءها بعد انتهائها من فترة إعادة البناء بعد الحرب. والأرقام التالية تدل على مدى ضآلة أرقام سوق المال في ألمانيا، الشركات المدرجة في البورصة عددها ٦٥٠ فقط ومن بينها ١٢٠ شركة يجري التعامل في أسهمها بشكل واضح أو نشط. جملة القيمة السوقية للأسهم في سنة ١٩٩٠ لم تتجاوز ٦٠٠ ألف مليون مارك وهي أدنى من نظيرتها في الولايات المتحدة واليابان وإنجلترا وكندا. هذا بينما يتوقع بعض المراقبين أن أسواق رأس المال في ألمانيا ستصل إلى المركز القيادي في نهاية القرن.

وعلى أية حال فإن محاولة إنماء أسواق المال الألمانية وتحويل فرانكفورت إلى مركز مالي يجعلها تنضم إلى جماعة نيويورك ولندن وطوكيو، سوف ترغم البنوك الألمانية على أن تعيد التفكير في أسلوبها في الأعمال، فالاشتراك في كل نشاط مالي شيء ومحاولة السيطرة على جميع الأنشطة أمر آخر.

السوق الاجتماعية

هذا التعبير: "اقتصاد السوق الاجتماعية" والذي يطلق على الرأسمالية الألمانية، كثيرا ما يؤخذ على أنه مرادف للتدخل الحكومي في اقتصاد هو ـ فيما عدا ظاهرة التدخل هذه ـ اقتصاد خاص ورأسمالي. وهذا خطأ شائع. إن الوعي الاجتماعي الفائق، الذي يسود الرأسمالية الألمانية، ينبع من الشركات الخاصة بقدر ما يأتي من أية لوائح أو إجراءات حكومية. ولن تجد الفلسفة الاجتماعية للأعمال الألمانية متمثلة في شيء بقدر ما تتمثل في العمالة وفرص العمل، ويتميز الاقتصاد الألماني بصفة خاصة بالتوافق بين إدارات الشركات ونقابات العمال. حيث يسود الإجماع، وليس الشقاق والصراع. هذان الطرفان يعملان معا لإرساء السياسة القومية للعمالة والتوظيف، ويجدان المصلحة مشتركة بينهما بشكل ثابت ودائم، وربما مثير للدهشة، وفي شرع الألمان ـ عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا يقل أهمية عن حجم المبيعات أو الربحية، وتستخدم إحدى كبريات المجلات المالية في ألمانيا هذه المقاييس الثلاثة في ترتيب الشركات: المبيعات والأرباح وعدد الوظائف.

من ناحية أخرى، تنشئ الشركات مؤسسات غير ربحية تمتلك جزءا هاما من أنصبتها، بوش،

كروب، تايسن، برتلزمان، كلها لديها مؤسسات تتفاوت في أهدافها ولكنها جميعا تستخدم أنصبتها من الربح في تمويل البحوث والأنشطة الثقافية وتوفير الخدمات الصحية، وتخصص برتلزمان جائزة سنوية قدرها ٣٠٠٠٠٠ مارك تمنح للفرد الذي يظهر قدرة متميزة على الابتكار. وقد أثبت الألمان للعالم أنه من الممكن جدا ممارسة التنافس في سوق حامية ومفتوحة مع الحرص في ذات الوقت على تقديم الدعم القوي للمجتمع عموما.

من أعظم ما تتميز به الصناعة الألمانية والاقتصاد الألماني: كفاءة القوة العاملة. ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين، فهؤلاء عادة أكفاء وأذكياء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان أو غيرهما، إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والمكتب.

النظام السائد يتمثل في التلمذة الصناعية، وهو مفهوم لا يهم كثيرا عند الأمريكان حيث يندر أن تفتح الشركات أبوابها للمتدربين، وإذا فعلت فلطلاب الجامعات أثناء الإجازة، والبرنامج استمرار للإجازة (نوع من الترفيه).

ويرجع نظام التلمذة في ألمانيا إلى القرن الرابع عشر، حيث "الأسطوات" هم الذين كان يحق لهم استخدام "الصبية" في صناعات مثل المخابز والنجارة والأحذية. وترتكز فلسفة نظام الصبية أو التلمذة إلى فكرة أن كل وظيفة مهما كانت دنيا، تعد جزءا من صورة أكبر حجما أو أوسع نطاقا، والتلاميذ يتعلمون التفكير في وضع ما يعملونه في ذلك النطاق الأكبر. الذي يتدرب ليصبح ميكانيكي سيارات يتعلم المفاهيم الهندسية للسيارة وأيضا المخاطر البيئية التي تتسبب فيها مكونات السيارة وما يجري فيها من سوائل.

ومما يؤخذ على نظام التلمذة الألمانية صرامته وصلابته، لكن منافعه عظمى، فالبطالة بين الشباب أدنى من نظيراتها في أغلب الدول الصناعية، والمهارات العالية متوفرة إلى حد الثراء.

الخروج من العزلة

الاعتقاد الذي يشيع في هذا العصر هو أن التنافس الاقتصادي هو استمرار للحرب بوسائل أخرى، حيث يقاس الانتصار بكسب "السوق" بدلا من كسب الأرض في ميدان قتال. إذا كان الأمر كذلك فالأعمال الألمانية عدو يحسب له ألف حساب بالنظر إلى النجاح الهائل الذي تحققه الصادرات الألمانية وقدرة الشركات على حماية أنصبتها من الهجوم المنافس.

تمشيا مع سياسة الظهور بمظهر الشعب الطيب غير الميال إلى العدوان، تجد الألمان ينتهزون الآن كل فرصة ليتحدثوا عن أنفسهم كشعب أوروبي وليتخذوا هذا المظهر وفي حديث متلفز أثناء ١٩٩١ كان هيلموت كول يحادث جمعا من الصحفيين الفرنسيين وجاء ذكر نظام التلمذة، قال المستشار إنه يتمنى أن تلجأ جميع دول أوروبا لهذا الأسلوب لكي يصبح هناك "تلمذة أوروبية". وعندما نسب إلى ألمانيا في أعقاب حرب الخليج سنة ١٩٩١ أنها سمحت بتصدير الأسلحة للعراق سارع الألمان إلى إشراك فرنسا وغيرها معهم في هذا الجرم لكي تصبح "أوروبا" هي المسئولة.

على الجانب الاقتصادي بدأت الشركات الألمانية تخرج من عقالها وتستثمر في الأسواق العالمية، ولا يقتصر الهدف على استخدام عمالة رخيصة بل على غزو الأسواق المحلية وكسبها أيضا، والولايات المتحدة ليست استثناء من ذلك، وقد ضخت "برتلزمان" -مثلا- ألف مليون دولار لتبتاع "آر. سي. إيه" ودار النشر "دابل دبي"، وكذلك "البانز"، استثمرت ثلاثة آلاف مليون لتبتاع شركة التأمين "فايرمانز فاند". ولكن جهود ألمانيا من أجل اجتذاب الأموال إلى داخلها لا تقل عن ذلك، وبصفة خاصة من أجل إنعاش الإقليم الشرقي، وتمتاز هذه الفكرة بأنها تسهل للمستثمرين إقامة مشروعاتهم حيث التكلفة أدنى بكثير مما هي عليه في أي مكان بألمانيا الغربية. خلاصة ذلك كله أن الأمريكان قد دأبوا على التفكير في ضرورة "عمل شيء في موجهة اليابان"، مغفلين حقيقة أن ألمانيا منافس لا يقل خطورة وأن إهمال هذه الخطورة قد يكون خطأ مميتا. ألمانيا قوة اقتصادية وصناعية هائلة تتصف بدرجة عالية من الرقي والتقدم، إن عاجلا وإن آجلا سوف تفيق الولايات المتحدة لما قد احتلته ألمانيا من مكانة في أسواق العالم، ربما بعد فوات الأوان.

ترى هل ستنجح ألمانيا في رفع مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوى السائد في الغرب؟ الإجابة هي: نعم. ليس معنى هذا أنه سيتم دون مشكلات، إنه فقط يعني أن الذي أدى بألمانيا إلى تحقيق كل هذا النجاح هو ذاته الذي سيجعلها تنجح في هذا أيضا.

خلاصة الخلاصة

في عام ١٩٤٥ كانت الحرب العالمية الثاني قد قضت على كل شيء في ألمانيا وفرضت على الألمان البداية من جديد. والبناء فوق الأنقاض.

خلال سنة ١٩٩١ امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوروبية بلغت قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك وضخ إلى هذه الدول صادرات بلغت ٣٦٠ ألف مليون .. وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث حجم الصادرات، كما أنها تسبق جميع دول غرب أوروبا من حيث حجم التجارة مع دول "الكوميكون" السابقة "شرق أوروبا".

هذا النجاح الهائل لم يجيء جزافا في هذا الزمن القياسي وإنما قام على دعائم ثلاث هي:

كفاءة القوة العاملة وتميزها بمهارات رفيعة المستوى، ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين فهؤلاء عادة أكفاء وأذكياء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان .. إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والمكتب.

أخلاقيات ومبادئ إيجابية وصارمة في المعاملات والأعمال مثل:

الإحساس القوي بالمسئولية الاجتماعية والذي انعكس على العاملين فجعل لهم قيمة عالية ومكانة رفيعة في المجتمع، كما فرض على المجتمع توفير فرص العمل للجميع.

وجود بنية تنظيمية ونزعة إلى النظام المحكم في ممارسة الإدارة، وهذه البنية لها خواص وظيفية وعملية تجعل كل شيء محدد وواضح.

الوعي الاجتماعي الذي يميز الرأسمالية الألمانية ويفرض نوعا من التوافق بين إدارات الشركات ونقابات العمال حتى أن عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا يقل أهمية عن حجم المبيعات والربحية.

القوانين الصارمة التي توجه رجال الأعمال فيما يعملون وما لا يعملون.

الإصرار على أعلى درجات الجودة في الإنتاج والاستهلاك.

نظام مصرفي شديد القوة يمنح البنوك نفوذا وسطوة لا نظير لها في أي بلد في العالم بما في ذلك "سيتي بانك" في الولايات المتحدة.

حين تم توحيد شطري ألمانيا، لم يجد الاقتصاد الرأسمالي الغربي صعوبة كبيرة في تلبية الحاجات إلى السلع والخدمات في الإقليم الشرقي، لكن اجتذاب رؤوس الأموال بالقدر الذي يكفي لخلق فرص العمل للجميع ليس بالواجب اليسير .. ومن منطلق الاعتقاد السائد في هذا العصر بأن الانتصارات تتحقق بكسب الأسواق بدلا من كسب الأرض في ميدان القتال يمكن القول أن ألمانيا بالقياس بما حققته في الأسواق العالمية تمثل منافسا خطيرا لكل من اليابان وأمريكا .. ويوم يفيق الأمريكان من التفكير في المنافسة اليابانية فسوف يفاجأون بأن ألمانيا قد احتلت مكانة كبيرة في الأسواق العالمية.

ويبقى السؤال: هل ستنجح ألمانيا في رفع مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوى السائد في الغرب؟ الإجابة هي: نعم. بالتأكيد، إن الدعائم التي حققت كل هذا النجاح هي بدورها قادرة على تحقيق هذا الهدف أيضا، والقوة الكاسحة في الطريق مرة أخرى!!

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Juggernaut.

Author: Philip Glouchevitch.

Publisher: Simon & Schuster.

Pages: 239.

ISBN: 0671871773.

Date: 1992.